

# Équipes de direction efficaces

Favoriser la réussite grâce à un leadership collaboratif

CONVERSATION DU LEADERSHIP



# Résumé exécutif

Chaque conseil scolaire et sa direction de l'éducation bénéficient d'une équipe de direction solide et dynamique, habilitée à être la meilleure version d'elle-même. De nombreuses recherches nous fournissent les ingrédients nécessaires pour soutenir une telle équipe, tout en offrant des mises en garde contre les facteurs susceptibles de nuire à un groupe d'individus hautement performants. Pour réussir, il faut créer les conditions dans lesquelles chaque membre se sent libre de partager ses idées et d'innover. Il faut instaurer une atmosphère de respect mutuel et de confiance, où la proactivité et la pensée systémique sont privilégiées. De plus, des efforts délibérés doivent être faits pour garantir que la diversité des voix soit reconnue et prise en compte, et que les idées novatrices soient les bienvenues.

# Introduction

Les objectifs d'amélioration des résultats scolaires et du bien-être des élèves et du personnel ne peuvent être atteints que lorsqu'un leadership solide est encouragé et priorisé. Nous évoluons dans une période de changements rapides et nos équipes font face à une multitude de défis dans l'exercice quotidien de leurs fonctions. Une équipe de direction efficace doit assurer la cohérence et l'alignement de ses efforts et travailler efficacement ensemble pour mettre en œuvre les priorités qu'elle a identifiées. Nos systèmes n'ont pas toujours reconnu la diversité des voix, et nos équipes de direction n'ont pas toujours reflété la diversité des communautés que nous desservons. Une équipe véritablement performante est une unité collaborative et cohésive qui s'efforce d'incarner la collaboration, la communication et la prise de risques que nous aspirons à voir dans nos écoles.

**« Le bien-être des élèves et du personnel ne peuvent être atteints que lorsqu'un leadership solide est encouragé et priorisé. »**

# Ce que dit la recherche : Le pouvoir de la collaboration

## Diversité

Il est depuis longtemps reconnu que la diversité est une force. De plus, la diversité des idées augmente l'efficacité d'une organisation. (Patil, Raheja, Nair, Deshpande et Mittal, 2023) Nous avons compris que les réseaux augmentent l'interaction professionnelle et qu'ils génèrent de l'enthousiasme pour l'enseignement et l'apprentissage. Nous apprenons mieux lorsque nous « partageons des idées, planifions ensemble, critiquons les idées et les expériences des autres et réduisons l'isolement rencontré dans la plupart des écoles ». (Hargreaves et Fink, 2006) Il en va de même pour la collaboration au sein des équipes de direction.

## Orientation vers les résultats

De plus, nous apprenons qu'une culture axée sur les résultats et privilégiant l'équipe plutôt que l'individu conduit à une équipe de direction efficace. Les leaders doivent être « avides d'apprendre » sur leurs propres forces et domaines de croissance, et de manière générale, favoriser un environnement ouvert à la critique constructive et au dialogue ouvert susceptible de mener à faire les choses différemment. (Kirtman et Fullan, 2016)

## Orientation systémique

Fullan soutient que la pensée systémique est essentielle, en tant que « discipline qui intègre les disciplines, les fusionnant en un ensemble cohérent de théorie et de pratique. Cela empêche qu'elles deviennent des gadgets séparés ou des modes organisationnels passagers. Sans une orientation systémique, il n'y a aucune motivation à examiner

comment les disciplines sont interrelées... » (Fullan, 2005)

## Admettre ses erreurs

Faire preuve de responsabilité peut renforcer la confiance, solidifier le leadership et créer une équipe plus résiliente et efficace. Les équipes peuvent également devenir fragmentées ou aliénées en raison d'une attente de perfection, qui entravera également la communication ouverte. Une équipe peut craindre de partager une erreur si elle pense que l'attente est d'être sans défaut. Si un ou une leader montre qu'elle ou il est prêt à admettre ses erreurs, cela met en évidence son intégrité et crée un environnement dans lequel les autres se sentent à l'aise de le faire. La croissance est ainsi privilégiée par rapport à la perfection. (Chrism, 2025)

## Créer un environnement de sécurité psychologique

La performance globale de l'équipe s'améliore lorsqu'il existe une culture qui favorise le partage, la transparence et la collaboration. La sécurité psychologique est « la notion que prendre des risques interpersonnels au sein d'une équipe est sans danger ». Dans un tel environnement, les membres de l'équipe de direction sont « plus susceptibles à prendre des risques calculés, à innover et à relever les défis de manière constructive ». En bref, un environnement qui permet aux membres de l'équipe d'être vulnérables et dans lequel ils se sentent « en sécurité sur le plan psychologique » est un environnement dans lequel ils s'épanouiront. (Patil, Raheja, Nair, Deshpande et Mittal, 2023)

# Contexte législatif et politique

## Leadership collaboratif

Le [NPP 159](#) (2016) s'adresse à tous les professionnels de l'éducation qui travaillent ensemble. La PPM met l'accent sur le professionnalisme collaboratif, qui invite à établir une compréhension commune des priorités systémiques, afin d'améliorer les résultats des élèves et le bien-être des élèves et du personnel. Tout en reconnaissant que toutes les voix sont précieuses, il est également entendu que les conversations doivent être fondées sur des preuves, dans un environnement de confiance, et qui repose sur une vision commune. Cela invite les directions de l'éducation et les équipes de direction à envisager la création de forums où les voix représentant l'ensemble des groupes d'employés et des parties prenantes peuvent être entendues. Une table ronde des directions de l'éducation, axée sur les défis et les opportunités communs et permettant à tous les groupes d'employés de s'exprimer, devrait être mise sur pied.

[NPP 119](#) (2013) : Élaborer et mettre en œuvre des politiques d'équité et d'éducation inclusive dans les écoles de l'Ontario exige les directions de l'éducation à être déterminés et stratégiques dans la définition et la poursuite des objectifs d'équité. Les directions d'éducation doivent rendre compte chaque année des progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs, y compris des efforts déployés pour accroître la diversité au sein des équipes de direction des conseils scolaires. Ce processus consiste à identifier les obstacles auxquels sont confrontées les communautés sous-représentées, à consulter les partenaires et à mettre en œuvre des stratégies visant à favoriser l'engagement, le recrutement et la rétention, notamment pour les éducateurs autochtones, des

Premières Nations, inuits et métis. Les objectifs et les résultats doivent être mesurables, refléter les partenariats continus avec les élèves, les parents et les diverses communautés, et être régulièrement évalués afin d'assurer une amélioration continue et une harmonisation avec les priorités stratégiques à l'échelle du conseil.

[CLO](#): L'Institut pour le leadership en éducation (ILE) a élaboré le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) et le Cadre de leadership catholique de l'Ontario (CLCO), avec le soutien antérieur du ministère de l'Éducation et la participation de toutes les organisations de leadership liées y compris les écoles et les conseils scolaires. Bien que ce document fondamental continue de servir de pierre angulaire pour le développement du leadership et comme point de référence pour les équipes de direction, il nécessite une mise à jour significative afin de refléter avec précision le travail des leaders du système d'aujourd'hui. Il décrit les compétences, les qualités et les ressources personnelles qui contribuent à un leadership efficace. Ce travail s'appuie sur des modules d'apprentissage utiles aux équipes de direction et aux leaders souhaitant approfondir certaines qualités de leadership. ([ILE](#))

[Les normes de pratique de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario \(OEEO\)](#) comprennent également le leadership dans les communautés d'apprentissage, qui encourage les membres de l'OEEO à promouvoir et à participer à des communautés collaboratives, sûres et solidaires, tout en reconnaissant leurs responsabilités partagées et leurs rôles de leadership. (OEEO)

# Le rôle des directions de l'éducation

En tant que directions de l'éducation, vous pouvez faire beaucoup pour favoriser la mise en place d'équipes efficaces et collaboratives, notamment :

- **Établir une mission, une vision et des objectifs largement partagés**, en veillant la mise en œuvre d'un processus de consultation transparent et inclusif. Dans les systèmes scolaires catholiques et ceux de langue française, une attention particulière doit être accordée à la garantie que leur mandat et leurs valeurs et l'éthique soient respectés.
- **Veiller à ce que l'équipe de direction mette en œuvre les mesures prévues** : Personne parmi les cadres supérieurs ne sera surpris d'apprendre qu'une grande partie de leur temps est consacrée à des réunions. Par conséquent, une fois le plan stratégique élaboré, l'un des exercices les plus utiles qu'une direction de l'éducation puisse mener est d'aider l'équipe de direction à prioriser leur emploi du temps et à « faire le ménage » parmi les activités qui n'apportent pas vraiment de valeur ajoutée ou ne contribuent pas aux objectifs du plan stratégique. (Canic, 2021)
- **Responsabiliser les membres de l'équipe et répartir le leadership** : Lorsque nous adoptons une attitude selon laquelle toutes les voix comptent et que nous pouvons tous apprendre les uns des autres, nous améliorons les possibilités de croissance et de réussite. De même, tous les membres d'une équipe de

direction ont des talents et des connaissances, et devraient donc être habilités à les maximiser. Il convient de veiller à répartir équitablement les responsabilités et les dossiers, tout en tenant compte des exigences individuels des dossiers, des qualifications et des compétences, afin qu'aucun membre de l'équipe ne soit surchargé. De plus, il peut y avoir des occasions pour que la présidence des réunions soit partagée sur une base rotative parmi les membres de l'équipe de direction, ce qui permettra de mettre en avant différents styles de leadership et d'encourager davantage la participation et l'engagement de tous. Enfin, tous les membres de l'équipe devraient être encouragés à considérer l'équité et les droits de la personne comme des compétences qu'ils peuvent et doivent promouvoir dans le cadre de leurs fonctions et de leur leadership, afin que le travail en faveur de l'équité ne se limite pas à un seul membre de l'équipe ou à un seul service.

- **Donner l'exemple en matière de responsabilité** : Afin de soutenir à la fois le processus d'évaluation des surintendantes et des surintendants et les objectifs du plan stratégique, la direction de l'éducation devrait organiser annuellement au moins trois réunions formelles avec chaque surintendante et surintendant. La première réunion sert à examiner leurs objectifs pour l'année, la deuxième à faire le point sur les progrès réalisés et la dernière à examiner le plan de performance annuel et/ou à procéder à une

# Le rôle des directions de l'éducation

évaluation de l'année, y compris une auto-évaluation ou une réflexion personnelle de la surintendante ou du surintendant.

- **Favoriser les liens** : En plus des réunions formelles, la direction de l'éducation devraient privilégier les réunions régulières avec l'équipe de direction, en veillant à maintenir une « porte ouverte » qui permet les échanges honnêtes, le questionnement, l'élaboration de stratégies et la discussion.
- **Garantir l'efficacité des réunions de l'équipe de direction** : Lorsque l'équipe de direction se réunit, elle représente un « rassemblement coûteux » d'individus. Les réunions devraient être structurées afin que le temps soit partagé parmi les attentes élaborées en collaboration avec les membres de l'équipe. Veiller à ce que les réunions soient axées sur l'action, avec une évolution vers des décisions et des résultats, permettra de valider le temps passé ensemble. (Kirtman & Fullan, 2016)
- **Favoriser le bien-être des leaders** : Le bien-être des leaders est favorisé lorsque nos besoins cognitifs, émotionnels, sociaux, spirituels et physiques sont satisfaits. « Il est soutenu par l'équité et le respect de nos identités et de nos forces diverses. » Il s'agit de favoriser la résilience, de développer des capacités en matière du bien-être individuel et de consolider les ressources personnelles en matière de leadership, de collaborer et de

communiquer en tant qu'équipe, et d'examiner les impacts et les remèdes à l'intensification du travail. (ILE) L'ILE dispose de plusieurs ressources sur le bien-être qui sont utiles à cet égard, basées sur son travail avec les leaders des écoles et des conseils scolaires. (ILE, 2020) Des stratégies simples, telles que commencer une réunion par un point sur le bien-être, jusqu'à des conversations honnêtes et approfondies sur la stratégie du Conseil en matière de bien-être des membres du personnel, et en particulier de l'équipe de direction, seront utiles. La direction de l'éducation doit créer un espace permettant à l'équipe de trouver un équilibre dans ses exigences de manière à mieux soutenir leur réalité personnelle.

# Intégrer une perspective d'équité à la table de direction

## Force dans la diversité

Comme indiqué ci-dessus, il existe à la fois un mandat et une nécessité de diversifier nos tables de leadership. Les postes de notre équipe de direction ne reflètent pas les systèmes qu'ils servent en termes de composition de notre personnel au sens large, ni les élèves de nos écoles. Une attention à la diversité de nos équipes positionnera mieux cette dernière à aborder le traitement discriminatoire, les politiques injustes et les opportunités inéquitables qui affectent nos conseil scolaires. De plus, la diversité au sein des équipes de direction favorisera la diversité des idées, des expériences et des perspectives, ce qui, en fin de compte, servira mieux tous les élèves et l'ensemble des membres du personnel.

## Faciliter les conversations courageuses

Tant au sein de l'équipe de direction qu'en tant que leaders, il est nécessaire de créer des espaces où les voix marginalisées peuvent s'exprimer, et où les discussions sur l'équité, la diversité et l'inclusion sont explorées de manière transparente. Les conversations honnêtes seront compromises si les équipes ont peur de perturber « l'harmonie » à la table ou si les membres de l'équipe sont défensifs. Les membres de l'équipe doivent explorer et comprendre leur position privilégiée et leur propre histoire, tout en explorant les préjugés et en validant les expériences des autres. (Wing Sue, 2015)

« *Les conversations honnêtes seront compromises si les équipes ont peur de perturber « l'harmonie » à la table.* »

# Défis courants

## Dysfonctions d'une équipe

Le travail historique de Patrick Lencioni a affirmé que le véritable travail d'équipe reste difficile à atteindre dans la plupart des organisations et qu'il existe des dysfonctions courantes qui contribuent à ce manque de cohésion. Il cite les cinq indicateurs de dysfonctions suivants :

- Manque de confiance
- Peur du conflit
- Manque d'engagement
- Manque de responsabilisation et
- Indifférence aux résultats. (Lencioni, 2002)

Dans un travail ultérieur, Lencioni a examiné une complication supplémentaire, celle des « silos », qui émergent soit en raison de conflits interpersonnels, soit, plus souvent, en raison d'un manque de « contexte convaincant pour travailler ensemble ». Il suggère donc que les équipes ont besoin d'un cri de ralliement ou d'un « objectif thématique ». (Lencioni, 2006)

## VUCA

Notre époque est caractérisée par des changements constants et l'incertitude. Johansen a inventé l'acronyme VUCA, qui représente la nature volatile, incertaine, complexe et ambiguë de notre réalité actuelle. Il propose toutefois une variante positive ou optimiste de VUCA : à savoir

que la volatilité peut mener à la vision, l'incertitude à la compréhension, la complexité à la clarté et l'ambiguïté à l'agilité. Ces quatre caractéristiques sont présentées comme les fondements des « nouvelles compétences en leadership ». (Johansen, 2017)

## La croissance plutôt que la perfection

Lorsque nous échouons, nous avons tendance à vouloir trouver un coupable ou à nous culpabiliser. Il est plus productif de se concentrer sur la croissance, c'est-à-dire sur ce que nous avons appris et ce que nous ferons différemment la prochaine fois. Il est important d'utiliser le feedback et de le transmettre. (Canic, 2023)

## Distractibilité et aléatoire

À une époque où les initiatives et le paysage évoluent rapidement, il est important de veiller à ce que l'équipe de direction demeure concentrée sur les priorités clés identifiées et ne se laisse pas distraire dans une multitude de directions sans lien ni vision clairs.

## Messages mixtes

Lorsque les gens entendent que tout est prioritaire, ils en concluent que rien n'est prioritaire. De plus, tout ce que fait un leader est traité par les autres, y compris les membres de son équipe de direction. Les leaders, tant la direction de direction que les membres de son équipe, ne sont validés que par

# Défis courants

l'expérience de ceux et celles qui les suivent.  
(Canic, 2021)

## Négativité

Être négatif lors d'une réunion est un moyen facile de paraître intelligent, mais l'énergie négative peut démoraliser l'équipe. Afin de prospérer dans un avenir caractérisé par les perturbations, un leader d'équipe doit encourager, modéliser et récompenser l'énergie positive. (Johansen, 2017)

## Favoritisme

Les leaders doivent travailler avec diligence pour s'assurer de ne pas se fier à un nombre limité de voix, en particulier celles qui pourraient être considérées comme étant symbiotiques avec les leurs. Les leaders doivent se méfier des « angles morts ». Chaque effort doit être fait pour garantir une considération égale de tous les points de vue, même ceux qui sont contraires. (Dobelli, 2013)

**« Lorsque nous échouons, nous avons tendance à vouloir trouver un coupable ou à nous culpabiliser. Il est plus productif de se concentrer sur la croissance. »**

# Critères de réussite

# Critères de réussite : Indicateurs d'une équipe de direction efficace et d'une collaboration solide

- **La sécurité pour la prise de risques interpersonnels** : Les membres de l'équipe se sentent à l'aise de s'exprimer sans crainte (Patel et al, 2023) et leur implication est ainsi encouragée. Tout le monde croit que ses contributions sont les bienvenues et les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour se remettre en question de manière respectueuse, tout en pratiquant l'écoute active.
- **Un système d'orientation pédagogique cohérent** : Grâce au travail de *Les conseils scolaires performants et leur leadership*, nous avons appris l'importance de la cohérence au sein de l'équipe de direction. Cette cohérence est établie par le biais d'un leadership « en classe » exercé par les leaders du conseil et des écoles, et d'une compréhension commune des normes de performance ambitieuses mais现实的 pour les élèves. ([ILE](#) , Module 2)
- **Utiliser les réseaux professionnels** pour faire progresser l'apprentissage continu du leadership. Ce concept s'étend non seulement à l'équipe de direction elle-même, mais aussi à la manière dont elle interagit avec les leaders scolaires et les responsables du système. Cela inclut la modélisation des caractéristiques de réflexion du leadership pédagogique, sans pour autant se substituer aux directrices et aux directeurs d'école. (Leithwood et Azah, 2016) Cela signifie également que l'équipe de direction doit devenir un réseau d'apprentissage, et en tant que leaders, il faut donner l'exemple d'un « leadership réciproque » où tous les participantes et les participants à la table ont une attitude ouverte à l'apprentissage.
- **Être consciente et conscient de ses préjugés personnels** : Prenez le temps d'explorer les concepts de préjugés personnels, à l'aide d'un des nombreux outils permettant d'identifier les préjugés implicites (par exemple, [Project Implicit \(harvard.edu\)](#)), et en discuter en équipe afin de renforcer la sécurité psychologique au sein de l'équipe et d'éliminer les préjugés. (ILE., Renforcer la sensibilisation à l'équité, à la diversité et à l'inclusion)
- **Adopter une attitude proactive et une pensée systémique** : Le travail de Leithwood a positionné ces ressources personnelles de leadership comme particulièrement efficaces, générant ainsi une forte inclination envers « des actions orientées vers l'avenir pour la changer et l'améliorer » et à améliorer la capacité de pensée systémique, ce qui améliore les résultats globaux et renforce la capacité individuelle et collective. (Leithwood, 2017)
- **Interdépendance** : La pensée systémique au sein d'une équipe de direction est favorisée lorsque les membres de l'équipe peuvent voir leur interdépendance et comprendre qu'ils sont indispensables à la réussite des autres. Personne ne se sent responsable seul d'une priorité, mais les interconnexions et les rôles de soutien sont identifiés.
- **Renforcement des capacités et validation pour TOUS les cadres supérieurs** : Une équipe de direction solide reconnaît et valide la synergie entre le volet académique et le volet administratif du Conseil. Du temps est consacré à la compréhension des responsabilités, des stratégies, des limites et des indicateurs qui détermineront le succès final de chacun et de tous.

# Critères de réussite : Indicateurs d'une équipe de direction efficace et d'une collaboration solide

- **Le travail d'équipe est encouragé :** Renforcez la confiance et les relations au sein de l'équipe de direction en offrant des occasions de créer des liens en tant qu'équipe et de renforcer leurs ressources sociales. Dans les conseils scolaires catholiques, ces activités peuvent également s'articuler autour d'occasions de développement de la foi.
- **Communication efficace des plans et de la vision :** Veillez à ce que l'équipe de direction se sente consultée et informée de manière équitable sur les décisions clés (dans le respect de la confidentialité, le cas échéant), afin de créer une culture de responsabilité partagée.
- **Reconnaissance des membres du personnel/des individus :** Lorsque les membres du personnel prennent des risques ou partagent des idées, ils sont valorisés et, lorsque des contributions sont apportées et des résultats obtenus, leurs efforts sont reconnus de manière impartiale et équitable.
- **Établir une culture d'énergie positive :** Malgré tous les défis qui caractérisent le travail, il est souhaitable de créer un environnement de travail positif, car il est essentiel d'insuffler une énergie positive et un esprit d'espérance pour motiver les employés et assurer leur réussite. (Kirtman et Fullan, 2016)

## Autres suggestions pratiques pour favoriser les repères souhaités

- En tant que direction de l'éducation, surintendante ou surintendant, mettez en place des « appels du vendredi après-midi » où vous prenez des nouvelles des membres de votre équipe et vous vous intéressez personnellement à eux.
- Envisagez des déjeuners d'équipe, formels ou informels.
- Respectez les « temps morts » personnels et autorisez une certaine flexibilité dans le travail, dans la mesure du raisonnable et lorsque cela est approprié.
- Envisagez d'organiser des réunions avec les membres de l'équipe et d'autres personnes afin de recueillir des questions et des commentaires honnêtes.
- Lorsque vous êtes confronté à une personne qui s'exprime négativement ou qui s'inquiète pour une autre personne, réunissez les personnes concernées et veillez à une communication transparente.
- Organisez des groupes d'étude sur des sujets d'intérêt et faites appel à différentes animatrices et différents animateurs afin de permettre à tous de s'exprimer librement.
- Dans les conseils scolaires catholiques, organisez des retraites religieuses autour d'un thème souhaité.

# Conclusion : une équipe de direction performante

La réussite d'une équipe de direction performante et collaborative repose sur une relation de confiance et de respect mutuel. Les conditions doivent favoriser la prise de risques et encourager la diversité des opinions et des expériences. Des efforts explicites doivent être faits pour favoriser le travail d'équipe et une grande attention doit être accordée à la réflexion sur les préjugés et à la garantie que tous les membres de l'équipe se sentent également écoutés et valorisés. La nécessité de favoriser la compréhension de l'interdépendance des membres de l'équipe les uns par rapport aux autres à l'aide d'outils explicites et des responsabilités, contribuera à mieux aligner et atteindre les priorités du conseil scolaire.



# Pour approfondir la réflexion

1. De quelle manière votre équipe de direction veille-t-elle à la sécurité psychologique de tous ?
2. Quelles stratégies spécifiques utilisez-vous avec votre équipe de direction pour vous assurer que vous formez un réseau d'apprentissage ?
3. Quelles méthodes ou quels processus utilisez-vous pour vous assurer que les réunions de l'équipe de direction sont axées sur l'action ? Comment examinez-vous les résultats des actions prises ?
4. Comment vous efforcez-vous de lutter contre la « VUCA » et/ou le risque de « distraction » au sein de votre équipe de direction ? Quels sont les aspects de la VUCA qui vous posent le plus de difficultés ?
5. L'équipe de direction incarne-t-elle le « leadership réciproque » et, si oui, quelles en sont les preuves ? Si ce n'est pas le cas, comment pourrait-on y parvenir efficacement ?
6. En tant que direction de l'éducation, comment puis-je savoir si l'équipe de direction estime que nous collaborons efficacement ? Comment les surintendantes/surintendants/leaders du système peuvent-ils savoir s'ils collaborent efficacement ? Comment pouvons-nous obtenir des commentaires sur la perception de la culture de collaboration au sein de notre équipe ?
7. Comment gérez-vous les conflits au sein de l'équipe de direction ?

# Références

- Avis du CODE sur l'efficacité des équipes de direction et le leadership collaboratif, 3 juin 2011. Avis n° 10
- [Facilitating Difficult Race Discussion, Five Ineffective Strategies and Five Successful Strategies](#), Derald Wing Sue, 2015.
- [Institut pour le leadership éducatif](#)
- Johansen, B. (2017). [The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything](#). Berrett-Koehler Publishers.
- [L'art de penser clairement](#), Dobelli, 2013.
- [Leadership durable](#), Hargreaves et D.L. Fink, 2006.
- [Leadership et durabilité, les penseurs systémiques en action](#), Fullan, 2005.
- [Leadership Key Competencies for Whole System Change](#), Kirtman and Fullan, 2016.
- Les districts forts et leur leadership, Leithwood, 2013
- *Making Strategy Happen*, conférence, Canic, 2023.
- [Normes de pratique OEEO](#)
- [Optimisez votre équipe : Les cinq dysfonctions d'une équipe](#), Lencioni, 2002.
- Perfect isn't credible: Admitting mistakes improves leadership effectiveness, Chism, 2025.
- [NPP 119](#). Élaborer et mettre en œuvre des politiques d'équité et d'éducation inclusive dans les écoles de l'Ontario.
- [NPP 159](#). Collaborative Professionalism, 2016.
- [Ruthless Consistency, How Committed Leaders Execute Strategy, Implement Change and Build Organizations that Win](#), Canic, 2021.
- [Silos, Politics and Turf Wars](#), Lencioni, 2006.
- Strong Districts and Their Leadership Project, Leithwood, 2017.
- The Power of Psychological Safety: Investigating its Impact on Team Learning, Team Efficacy, and Team Productivity, The Open Psychology Journal, Patil, Raheja, Nair, Deshpande and Mittal, 2023.
- Une approche globale du développement du leadership, Leithwood et Azah, 2016.



COUNCIL OF ONTARIO  
DIRECTORS OF EDUCATION      CONSEIL ONTARIEN DES  
DIRECTIONS DE L'ÉDUCATION

[www.ontariodirectors.ca](http://www.ontariodirectors.ca)